

## 成長性の拡大

### 営業

大きな環境変化に柔軟に対応する  
“弱点のない” バランス重視の体制と  
ほかにはない武器を備え、小売業様に選ばれる企業へ。

取締役 副社長執行役員  
営業本部長

表 利行



新型コロナウイルスは、日本国内だけではなく世界中で過去に類を見ない大きな環境変化をもたらしています。コロナ禍における最大の環境変化は「外出頻度の減少」です。従来からEC及び宅配ビジネスは拡大傾向にありましたが、実店舗を持つ小売業様のEC・宅配ビジネスへの進出も含め、その成長が急速に進むことが予測されます。我々はその変化を真正面から受け止め、対応の検討が必要であると考えています。

予測ができない環境変化の中でも、人々の購買動向に合わせ、必要な商品をお届けし続けることが当社の使命です。その使命を果たすために重要なのは、「弱点を作らないこと」であると考えています。メーカー様とは、半年や1年先の短期的な計画についてだけではなく、ターゲットである消費者

が何を求めているか、何を不満に感じているか、環境変化についても意見交換を行っています。長期的な方針を共有し、強固な関係性を構築することが、取扱いカテゴリーをバランスよく成長させるために必要です。

少子高齢化、人口減少が今後も進むことを考えると、「アクティブシニア」と「働く女性」は引き続きコアターゲットとなります。しかし、コロナ禍でそれぞれの生活様式が大きく変わりました。その変化により一時的に苦戦をしている化粧品関連ですが、長期的な視点としては引き続き強化すべきカテゴリーです。ターゲットの生活様式の変化を把握しながら、暮らしがより豊かに快適になる商品を提案するためにも、カテゴリーのバランスを取り、弱点を作らないことを重視してまいります。

また、各地域の有力な小売業様に対しては、分析などを基にそれぞれに合わせた個別のご提案を行い、その売上結果までを踏まえPDCAを回し、綿密な連携を図っております。

そして当社は分析機能だけではなく、グループ会社である㈱インストアマーケティング、その中にある販促工房、㈱電通リールマーケティングなど、武器となる様々な機能を持っています。

これらの武器は単独でも高い機能を有していますが、卸としての役割の中ですべてを連動させることで小売業様にとってなくてはならない機能に変化させ、いかに提供していくかということが、今後の課題であると捉えています。

## オンラインミーティングによる情報共有

小売業様の加速度的な変化を感じるためには、密な連携が欠かせません。これまでは直接顔を合わせた商談がスタンダードでしたが、コロナ禍でオンラインでの商談が積極的に実施されるようになり、迅速な売場実現に繋がっています。

また、営業本部内でのミーティングもオンライン化することで、成功事例や売れ筋商品の紹介が、若手の社員からも多く出るようになり、活発なコミュニケーションが図られています。

### 社員コメント

オンラインミーティングは、参加している全員に資料が共有できるので、強調したい箇所を視覚的に示せるところが大きな利点です。小売業様へのご提案後、反応の良かった商品

品をすぐに情報共有できるので、機会ロスの削減にも繋がっているのではないのでしょうか。私が発表した中で、営業本部のセールス内で特に反応があったのは、「メガネ拭きクリーナー」でした。かわいい柄付きだったこともあり、通常の売場ではなくビューティーケア売場での展開を提案しました。そのほかにも、コロナ禍でマスクが常用になっている今、メガネが曇る方の需要に応えられる点、抗菌効果もありスマホ拭きにもなる点を紹介しました。今までのミーティングのように、大勢のセールスの前で発表するとなると躊躇してしまうところ、オンラインなら発表しやすい、という若手セールスも多いのではないかと思います。



ミーティングで共有した提案資料より



本社 営業本部  
広域量販部  
金井 里紗

## コスメ強化への取り組み

化粧品という専門性が求められるカテゴリーにおいて、コスメ事業本部が主体となり、化粧品提案力強化に向けた情報提供を積極的に実施し、拡売に向け取り組んでいます。

### 『化粧品カテゴリーの商品力』強化

化粧品メーカー様との協働体制をより強化し、開発品・専売流通品を着実に増やしています。また、小売業様に対し、トレンド商品のスピード感ある提案・店頭化を進めることで「化粧品卸商社」としてのさらなる成長へ向け、全社一丸となり取り組んでいます。



専売流通品CAROME(カロミー)  
ダレノガシ明美さん  
プロデュースの  
メイクアップシリーズ

### コスメショールームでのご提案

全国3か所にショールームを持っており、本社ショールームは半期に一度全体リニューアルを行い、移り変わりの激しいコスメトレンドを常に捉えています。

実際の陳列棚や、商品を手にとってご提案できるショールームはコスメ事業本部の大きな武器です。



### トレンドに合わせたトータル提案

コスメ事業本部のセールスを中心として、各支社にもコスメ専属チームが所属しています。セールスが実際の売場に足を運び、売れ行きなどリアルタイムの情報を全社で共有。さらにコスメ専門のサポート部隊が集約した情報から、トレンドが一目でわかる資料に取りまとめ、小売業様へ提供しています。

小売業様には、資料の提供だけでなく、実際に商品を陳列しているショールームにご案内し、単品のご提案に留まらない売場全体のご提案も行っています。

コロナ禍で、新たな需要も生まれています。マスクによる肌荒れに対するスキンケア、セルフネイルやセルフヘアカラーなど、需要に対応する商品をスピーディーに売場に展開し、小売業様の期待に応えています。



## 成長性の拡大

### グローバル化、EC対応

スピード感をもち、様々な垣根を取り払う。  
日本だけでなく、世界の人々に喜んでいただける  
より良い商品をお届けしていく。

取締役 常務執行役員  
事業開発本部長 兼 開発戦略部長  
兼 EC事業部長

振吉 高広



2019年のEC市場規模(BtoC物販部門) は年間10兆円を超えました。その市場規模はドラッグストア(6.8兆円)を超え、コンビニ(12.2兆円) に迫っています。2020年には新型コロナウイルスの影響もあり、EC事業への新規参入、本格展開の増加もありました。

消費者の購買動向は大きく変化し、EC化率は6.76%にまで上がっており、今後もECの購買チャネルとしての拡大は進むと考えられます。

海外において、品質への信頼が高い日本製品は中国、ASEANを中心に大きな需要があります。しかし、言語の壁などもあり、より良い商品や新製品が次々に出ているものの、

実際に購買に結びついているのは訪日外国人、在留外国人の情報拡散力によるものに限られている現状があります。

新型コロナウイルスの影響で、訪日外国人は激減してしまいましたが、いずれ多くの外国人が訪日した際に、そのような壁を取り払うこと、さらには当社が主となって情報を発信し、優れた日本製品を世界の人々に知っていただくことにもチャンスがあると考えています。

環境変化を理解し、受け入れ、日本でのビジネス拡大のみならず、海外にも目を向け、世界の人々が我々の取り扱う商品を使い、喜んでいただけるような活動を目指してまいります。

### 成長への課題

### 部署連携による相乗効果により環境変化にすばやく対応する。

管轄している事業開発本部にはEC事業部、海外事業部、開発戦略部の3部署がありますが、それぞれの領域が互いに拡大しつつあります。そのため、部が独立して仕事を進めるのではなく、3部署の連携が今まで以上に重要になっています。

具体的に言えば、中国及びASEANを中心とした海外ビジネスにおいては、開発戦略部が管轄する越境ビジネスとの親和性が高く、中国のEC市場へは、国内のEC企業との取り組みで培ったノウハウの活用による新たなビジネス展開、さらにはマーケティング開発のチャンスがあります。

急激に変化していく市場環境に対し、3部署が互いの部署とコミュニケーションを図りつつ、それぞれの知見を活かし、事業開発本部が一体となりスピード感をもって総合的に判断できることは、我々にとっての強みと言えます。

事業開発本部は当社全体の売上からすれば、現在は小さい規模ですが、あらたの持続的な成長のためには事業開発本部それぞれの部署が存在感を発揮し、スピード感をもって拡大していかなければなりません。10年後、今取り組んでいること、取り組もうとしていることが花開き、当社ビジネスのもう一つの柱となっているよう努めてまいります。

### 長期経営ビジョン2030における事業戦略

#### 海外事業部

海外事業展開を考える上で、中国市場は要となります。自国に根差した事業を行っている優良なパートナーとして、「広州衆上投資控股集团有限公司(衆上集団)」との包括的業務提携を2020年9月に締結いたしました。

このことにより、卸ビジネスに限らず、中国製造の良質な製品を日本で販売することも含め、両国を通じた良質な流通サプライチェーンマネジメントが実践できると考えています。

また、2013年に進出したタイ王国、そして2020年10月に進出を決定したベトナムを含め、ASEAN戦略も本格化してまいります。今までは国単位、つまり「点」で進めていた海外ビジネスですが、今後は中国、ASEANを中心に「面」での展開を進め、ダイナミックな事業展開を進めてまいります。



#### 広州衆上投資控股集团有限公司

- 設立年月 2006年12月7日
- 事業内容\* 自社工場製造によるOEM販売、輸入化粧品品の販売代理・運営、健康/パーソナルケア、日用品・化粧品品の開発・製造
- 資本金 5,000万人民币元(約8億円)

※グループ企業の業務内容含む

#### ARATA VIETNAM COMPANY LIMITED

- 設立年月 2020年10月
- 事業内容 ベトナムにおける卸売業他
- 資本金 150億6,500万ベトナムドン(約7,000万円)
- 出資比率 株式会社あらた100%

#### EC事業部

モノだけではなく、情報についてもボーダーレス化が進む今、当社は卸として、「モノ」の集荷分散機能を磨き上げてまいりましたが、これからは「情報」の集荷分散機能も求められる時代となっています。

我々は長年にわたって蓄積された有用なデータを持っており、大きな資産となっています。現在も分析提案への活用なども行っていますが、その資産を活かした新しいビジネスの構築が必要です。

ECはますます伸長していくと考えられますが、売上増大に伴い、物流における課題が大きくなることも予測されます。我々のビジネスはBtoB主体ですが、将来を見据えればBtoC、BtoE、DtoCといったビジネスについても研究、検討して

いく必要があると考えています。

EC向けの商品開発、マーケティングについても構築していくことが我々の強みになっていくと考えます。

#### ■EC向け 限定デザインの自社商品



#### 開発戦略部

開発戦略部における越境ECについては、メインとなる中国市場に向け、販促、物流を含め、能動的なビジネス展開が必要だと考えています。

また、新規事業の開拓についても管轄しています。

たとえば、海外にはまだ知られていない魅力的な日本製品

を、KOL(中国版インフルエンサー)やWeChat等を活用して認知度を上げる仕組みそのものをビジネス化することや、世界中から魅力的な商品を集め、日本国内で販売することなども検討しています。



成長性の拡大

物流

商品を届ける要の部門としての責任遂行と  
業界に留まらない広い視野を持ち、  
サプライチェーン全体の効率化へ貢献する。

執行役員 ロジスティクス本部長

前川 博徳



生活必需品を安定的にお届けするためには、物流センターの継続稼働が重要です。新型コロナウイルスの影響下において、改めてその重要性を感じるとともに、課題などを再認識する機会となりました。

物流センターの継続稼働には、そこで働く従業員・パート社員の安全確保が最優先です。

センター内での感染を防ぐべく、検温、フェイスシールドやマスクなどの継続的支給、共用部分の除菌、休憩時間の分散、密を避ける動線の工夫など、様々な対策を講じています。

また、万が一の感染者発生に備え、物流センターの停止を最小限に食い止めるため、各物流センターごとに除染業者を事前を選定しています。さらには1拠点でテストとして、実際の除染作業を実施することで手順等を把握し、迅速な対応ができるよう準備を進めてまいりました。2020年12月現在、全センターは一日も止まることなく、稼働を続けています。

コロナ禍に限らず、全従業員が安全に働きやすい環境を整えることが、ロジスティクス本部として最も重視すべきことであると考えています。

成長への課題

サプライチェーン全体の最適化の要である「物流」を担う人材育成

地場の有力な物流業者様との定期的な会議などを行っています。課題を共有し、解決に向けた入念な話し合いのもと、お互いに効率化・ローコストとなる取り組みについて検討・実施していくことで、良好な関係を築いています。コロナ禍のパンニック需要の際のトラック増車対応についても、普段からの良好な関係構築により対応ができたと考えています。

当社は、自社便を使用することがないため、物流業者様との連携が欠かせません。物流業者様との対話や課題解決に向けた取り組みは、全社的に推進していく方針です。

また、大手メーカー様数社と、発注から入荷までの工程改善にも取り組んでいます。2019年に「ホワイト物流」推進に向け導入した「入荷予約システム」も、首都圏・中部圏での導入が完了し、全拠点への導入を進めています。小売業様とも協働し、ますます厳しくなるドライバー不足に対応していきたいと考えています。

さらにトラック積載率向上への取り組みで運送効率を高め、

CO<sub>2</sub>排出削減に繋げることも、環境配慮型卸として果たすべき責務です。

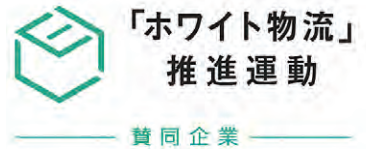
社会課題や業界内の課題解決に向けた、小売業様・メーカー様・物流業者様との協議はもちろんのこと、他業種卸企業との交流による情報収集も積極的に行い、多方面との連携の中で、いかに効率の良い物流体制を構築するか、というサプライチェーン全体の最適化の要としての役割が、卸の物流に求められています。

今後はロジスティクス部門においても人材育成が重要項目と考えています。人事本部と協働で将来の幹部を育成する研修制度の再構築を進めており、来期から本格的にスタートする予定です。

環境変化に対応するために必要なのは「人」です。変化する環境の中で多くの情報を取り込み、様々な物流機器や最新のIT技術を、自社においてどのように活用すれば最適化が図れるかを考えることができる人材が必要であり、その育成に努めてまいります。

ホワイト物流

国土交通省・経済産業省・農林水産省が推奨する「ホワイト物流」推進運動にいち早く賛同し、物流の効率化・トラックドライバーの待機及び荷役時間の削減に向けて、各種取り組みを推進しています。



| 取組項目        | 具体的な取組内容                                      | 効果など                                                                                 |
|-------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 物流の改善提案と協力  | ●発注ロットのパレット化・面単位化<br>●工場直送による荷役の削減<br>●積載率の向上 | ●発注ロットや工場直送比率を、拠点別にスコア化し毎月評価<br>●積載率向上によりトラック台数削減に貢献<br>●積み込み効率が向上するため、荷役や検品時間の短縮に貢献 |
| 予約受付システムの導入 | ●トラックの予約受付システムを導入・拡大し、荷待ち時間を短縮                | ●(株)TSUNAGUTEのシステムを導入。首都圏・中部圏で11拠点稼働中<br>今後も横展開継続<br>●入荷車両の待機時間が、30～80%削減            |
| パレット等の活用    | ●格納フロア別パレタイズ納品で荷卸し時間の短縮を推進<br>●平積み納品のパレット化に協力 | ●2拠点で取り組み中。検品仕分け時間平均60分が30分へと短縮<br>●荷卸し時間が、平均90分から最大20分へと短縮                          |
| 混雑時を避けた配送   | ●荷待ち時間を短縮<br>●運行効率向上のため、出荷・納品時間を分散            | ●複数企業で、夜間配送を実施<br>●配送生産性、積載率向上、車両移動時間の短縮                                             |
| 運送契約の書面化の推進 | ●運送契約の書面化を推進                                  | ●2019年に見直し終了<br>●請求内容が明らかになり、運送会社様からも評価<br>●今後の新規契約のため契約書のテンプレートを作成し全拠点で共有           |

ロジスティクス部門における人材育成

高度化する物流ニーズへの対応に向け、当社では社員の物流に関する知識・技能習得を推奨しており、そのための教育・研修を実施し、将来を見据えた人材育成を行っています。

また、幅広い知識を必要とする物流機器、製・配・販全体の効率化に向けたオペレーション等、外部からの新たな知識や技能を取り入れるためにも積極的にキャリア採用を実施し、様々な要望にお応えできる体制を整えています。

そのほか外国人技能実習生の受け入れを行っており、多様な人材が活躍できる職場づくりを目指しています。

ロジスティクス関連 教育・研修

|             |                                         |
|-------------|-----------------------------------------|
| ロジスティクス検定   | 厚生労働省が定める職業能力評価基準に準拠したロジスティクス分野の検定受検を奨励 |
| 職長育成教育      | ロジスティクス部門の職長となるための社内教育                  |
| フォークリフト全国大会 | フォークリフト技能向上・安全対策を目的とした社内全国大会を実施         |



ロジスティクス検定  
受検募集ポスター



職長育成教育の様子



フォークリフト全国大会  
表彰式

## 副社長メッセージ

### 10年先に勝利する経営 ー ダイナミックに動く! ー

#### 鈴木 洋一

代表取締役 副社長執行役員  
管理本部長

#### 経営環境の変化が顕在化した

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、経営環境は様々な局面において変化する可能性が見えてきました。生活者の衛生、災害に関する意識が大きく向上し、人手を要する業務が衰退、デジタル化へ人々の需要が移行すると考えられます。

より安心、安全、快適な生活を求めた結果、持続可能な社会発展に向けた環境保全をはじめとしたSDGs活動、そしてデジタルとリアルが融合した社会が求められていくでしょう。

商品開発から販売活動までを担うサプライチェーンにおいても変化が進み、まず売れるものが変わり、同時に買う場所、買う方法が変化してきました。「巣ごもり需要」、「感

#### 今こそ、ダイナミックに動く

多くの産業がグローバル化を目指し、毎年、世界経済が拡大し、内需拡大の基調に乗ってビジネスが成長した時は、従来の延長線上で変化を読んで、前期までうまく回っていたことを微調整しながら繰り返すことで増収増益になる成功体験が知らず知らずと幅を利かせてきました。

新型コロナウイルス感染拡大による経済へのマイナス影響は長引く可能性が高く、マイナス金利政策が当面は継続すると予想されます。しかしこの異常なマイナス金利状況も経済環境が変わればいつかは是正されていきます。



染予防」による商品需要に変化が起き、人の移動が制限されたことにより、ECチャネルの需要が増加しています。

さらに急激なマスク需要の増大に対して供給が不足したことから、多くの人が生活必需品は国内ではなくグローバルレベルでのサプライチェーンの影響が大きいことを再認識したと思います。

コロナ禍であるからこそ、これまで着手できなかった事業構成の見直しを行い、将来の成長へ「選択と集中」の観点から新しい事業の芽を探し、不況においても強い体質の企業構築を目指すタイミングにあります。

企業間競争はますます激しくなり、デジタル化も猛烈なスピードで迫ってくる、そのように環境がドラスティックに変化していく時は現状維持の選択肢ではなく、自らがダイナミックに動き、投資し、イノベーションを起こす、不退転の決意で臨みます。

#### より大きな目的へ、300億円投資する

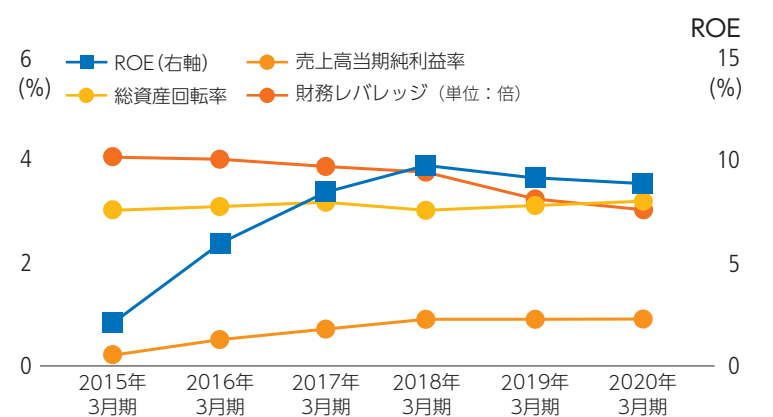
企業価値を高めるには成長事業への投資を行い、その効果について定量目標を持ち達成度を追いかけていく必要があります。現在推進中の「中期経営計画2023」においては3年間の投資総額を300億円としています。

販売チャネルの多様化に対応する新型物流センター構築、健康・衛生・化粧品の商品開発事業の強化、そして日本とアジアを跨るサプライチェーンの構築に向けて中国、タイ、ベトナムにおける事業強化に挑戦します。必要な資金は営業キャッシュ・フローと固定資産の売却収入（政策保有株式の売却・不動産の売却、流動化）により賄い、株主還元施策については安定配当を基本に置き増配を計画し、株主価値の向上へ柔軟に対応します。

#### ROEについて

基本は当期純利益の拡大を最終目標に置き、営業利益の拡大と総資産回転率の改善を進め、収益性の拡大と生産性の改善を実現しています。

財務レバレッジについては、自己資本比率35%水準を目途に置きながらバランスを取っています。



#### 配当について

当社は、企業価値の継続的向上を図るとともに、株主様に対する利益還元を経営の重要課題として位置付けています。

配当については、安定した配当を継続的に実施することを基本として、各事業年度の業績、財務状況、今後の事業展開などを総合的に勘案して、配当を実施しています。

